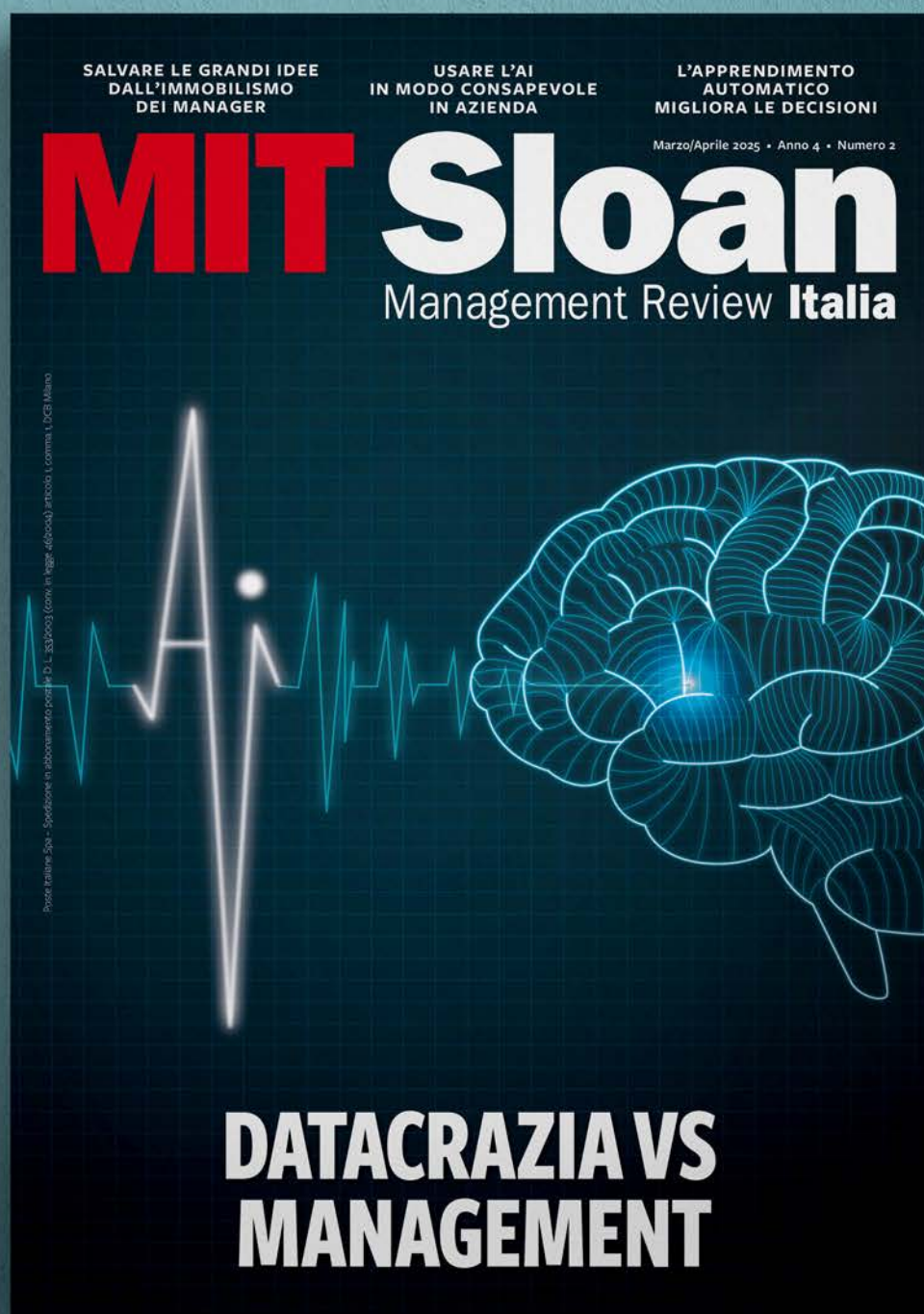


da
MIT Sloan Management Review Italia

Anno 4 • Numero 2
Marzo/Aprile 2025



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

L'arte di decifrare i numeri

L'AI può prevedere con precisione un attacco informatico, ma non ne comprende i motivi. L'intervento umano è quindi essenziale per interpretare i dati. E per prendere decisioni informate.

Manlio Del Giudice, Professore Ordinario di Management e Direttore Dipartimento di Management ed Economia dell'Università Pegaso

Luigi Ciro De Lisi, Generale di Divisione della Guardia di Finanza (RIS), già Capo Reparto Intelligence Economico-Finanziaria AISI

Valentina Cillo, Professore Ordinario di Management, Presidente della Scuola Universitaria di Alta Formazione dell'Università Pegaso

Pietro Stilo, Ricercatore Tenure Track di Politica Economica, Coordinatore Osservatori del Dipartimento di Management ed Economia dell'Università Pegaso

Che i dati siano il nuovo petrolio è metafora ormai inflazionata. Nel tentativo di trovare un paragone più accurato, i dati assomigliano piuttosto al sangue della geopolitica, il fluido che alimenta economie, strategie militari, equilibri diplomatici e decisioni aziendali, la 'linfa' del decisore. Rappresentano il codice sorgente del potere, la chiave di lettura di numerosi fenomeni del XXI secolo, al crocevia tra geopolitica e geoeconomia. Sono diventati, quindi, l'ombra del potere.

È argomento di discussione comune che stiamo vivendo una fase della storia del mondo molto complessa e multiforme. I paradigmi precedenti sembrano vacillare anche con una certa velocità. La storia è tornata a farsi sentire con tutta la sua forza e dinamicità, a dispetto delle tesi del politologo Francis Fukuyama che, in un suo primo libro, ne teorizzava la fine; nel corso del tempo, ha corretto le sue stesse affermazioni, a riprova che la storia non si ferma mai.

Numerosi fenomeni stanno modificando la scena internazionale e gli Stati sono tornati al centro degli eventi globali più forti che mai, contrariamente a tante tesi che sostenevano che ci fossero nuovi attori sulla scena globale capaci di sostituirli. Per esempio, l'idea che le città fossero un antagonista degli Stati ha avuto una certa diffusione, negli Stati Uniti, dove ha preso forma grazie alle teorie di Parag Khanna e Vishva Chakrabarti, secondo i quali le megalopoli, in futuro, potrebbero sostituirsi agli Stati nazionali. Chakrabarti parla nelle sue teorie di: "The United City-States of America", mentre Khanna elabora il concetto di "Metropoli-first", dove sostiene che la migrazione interna (in particolare i Millennial) dà un forte impulso allo sviluppo delle città:

sostiene che, in Usa, il 90% del Pil e l'86% dei posti di lavoro sono generati nelle grandi metropoli e cioè su appena il 3% del territorio (*Limes*, 2016).

Ma andiamo per ordine: la globalizzazione sembra rallentare e, infatti, da più parti si parla di una nuova globalizzazione, incentrata su una riduzione dell'integrazione economica globale, accelerata negli Anni



La globalizzazione sembra rallentare e, da più parti, si parla di una nuova globalizzazione, incentrata su una riduzione dell'integrazione economica globale

90 a causa di differenti motivazioni. Una riduzione dell'integrazione e del riassetto di alcune filiere produttive, a discapito delle opportunità economiche e logistiche tradizionali, che ha causato anche un aumento del fenomeno inflazionistico a livello globale, il quale, dopo l'aumento del periodo 2022-2023, ha iniziato ad abbassarsi grazie alle politiche monetarie espansive, con buone speranze di contenimento per il 2025-2026 (Relazione annuale sulla politica dell'informazione per la sicurezza, 2025).

Contribuiscono a tale rallentamento le crisi economiche, le crescenti tensioni geopolitiche e, dunque, una maggiore chiusura rispetto agli anni passati (Relazione Annuale 2023), oltre le catene globali del valore, interrotte per varie cause, come per esempio la pandemia da covid-19: infatti, i lockdown e quindi le chiusure delle fabbriche e dei porti, applicati anche in fasi temporali differenti da Paese a Paese, hanno ulteriormente complicato la situazione.

Contribuiscono anche le tensioni geopolitiche o i conflitti, come nel caso dell'attacco degli Houti alle navi occidentali, nello Stretto di Bab Al Mandab, dal quale si va per il Mar Rosso e quindi verso Suez, dal quale passa circa il 15% del commercio marittimo globale. Oppure le cause ambientali, come nel caso del Canale di Panama (dal quale passa il 6% del traffico marittimo internazionale), che funziona con un sistema di 'chiusure' ad acqua dolce, il quale per la siccità ha dovuto ridurre il suo funzionamento, nonostante sia stato ammodernato di recente, sia nelle dimensioni sia per la riduzione dei consumi di acqua. Motivi per i quali si è iniziato a parlare di reshoring, nearshoring o friendshoring, quindi della possibilità di riportare indietro la produzione industriale demandata all'estero dagli Anni 70 del secolo scorso o, quantomeno, avvicinarla geograficamente o in Paesi politicamente 'amici'; l'urbanizzazione, che è sempre più forte e rapida; la guerra tra Russia e Ucraina; il ritorno del conflitto israelo-palestinese; le grandi transizioni (ecologica e digitale); il ritrovato protagonismo dei Brics; la rielezione di Donald Trump alla Casa Bianca, che sta ridisegnando alleanze e policy mondiali nel tentativo strategico di allontanare la Russia dalla Cina; il riaffermarsi dei sovranismi a scapito delle democrazie liberali e l'autoreferenzialità della politica. E, infine, il tema per noi centrale: quale sarà il destino dell'Europa?

Il codice sorgente del potere è nei dati globali

Ed è in questo contesto, dunque, che si inseriscono con forza dirompente le innovazioni tecnologiche, tra cui quella più potente di sempre: l'Intelligenza Artificiale (AI), con tutte le sue implicazioni anche a carattere etico e morale. Non a caso, lo stesso leader russo Vladimir Putin, nel 2017, ebbe a dire: "*Leader in Artificial Intelligence will rule the world*".

È ormai chiaro a tutti, anche ai non addetti ai lavori, che viviamo in un'epoca in cui l'AI e i Big data stanno ridisegnando i confini dell'informazione, unitamente alla fisica quantistica e la blockchain, che stanno ridisegnando profondamente il progresso tecnologico e le sue implicazioni sull'umanità.

Gli algoritmi sono in grado di analizzare miliardi di dati in pochi secondi, individuando pattern invisibili all'occhio umano e generando previsioni su mercati, conflitti, flussi migratori e tendenze politiche. Un potere straordinario, senza dubbio. Ma, come ogni tecnologia rivoluzionaria, presenta anch'essa dei limiti, una debolezza cruciale: l'assenza di interpretazione contestuale.

I modelli predittivi possono prevedere con precisione millimetrica un possibile attacco informatico sulla base di anomalie nei flussi di rete (*threat intelligence*), ma non possono comprenderne il perché, non possono leggere l'intenzione dietro una dichiarazione, una rivendicazione di natura politica ambigua, né cogliere le sfumature psicologiche, culturali e strategiche del messaggio di un leader mondiale.

In un simile contesto, allora, entra in gioco l'analisi di intelligence e quindi l'intelligenza umana, fondamentale per raccogliere e interpretare informazioni attraverso il contatto diretto con fonti, osservazioni sul campo e intuizioni strategiche (Humint). Di fatto, quelle capacità tipiche e uniche dell'intelligenza umana di cogliere tendenze e delineare scenari, la più antica delle tecniche di intelligence. Se immaginiamo l'AI come una sorta di supercalcolatrice in grado di individuare correlazioni tra variabili, è l'analisi d'intelligence basata sulla Humint che distingue la correlazione dalla causalità.

Oggi, ci troviamo di fronte a un paradosso tanto affascinante quanto potenzialmente pericoloso: più dati abbiamo a disposizione, più difficile diventa capire cosa farne. Un report di IDC stima che, nel 2025, il volume di dati globali raggiungerà i 175 zettabyte. Proviamo a dare un'idea più

Il ruolo dell'umano quando entra in campo la macchina

di Matteo Cocciardo e Chiara Guariglia, BU HR di Zucchetti

Un candidato ha superato brillantemente tutte le fasi della selezione. Arriva la proposta di assunzione e in quel momento condivide con l'azienda un'informazione molto personale: ha scoperto da poco di avere una grave malattia. Se la scelta fosse affidata esclusivamente a un sistema di AI, forse suggerirebbe di ritirare l'offerta al candidato. Basandosi solo su dati e probabilità, la tecnologia valuterebbe il rischio di assenze, i cali di produttività e i costi indiretti. Ma un recruiter umano, davanti a quella comunicazione, non si ferma ai soli dati. Si chiede: che cosa è giusto fare? Quale messaggio vogliamo trasmettere come azienda? Che tipo di cultura vogliamo costruire? In casi di questo genere non basta l'ottimizzazione. Serve consapevolezza, umanità.

L'AI sta cambiando il modo di lavorare in tanti settori e le Risorse Umane sono uno di questi. La tecnologia automatizza processi, analizza dati e suggerisce soluzioni. Ma in mezzo a tutta questa efficienza, rischiamo di perdere di vista la questione fondamentale di chi prende le decisioni. Gli HR manager, nell'adottare nuovi strumenti, devono assumersi il ruolo di capire quando delegare e quando intervenire. Serve disegnare contesti in cui la tecnologia ci supporti, senza mai perdere il controllo; è necessario scegliere dove fermarla e dove fidarsi del proprio intuito, dell'esperienza e della propria competenza. Perché non tutto si misura e non tutto si ottimizza, soprattutto le persone.

L'AI può analizzare migliaia di curriculum, suggerire i profili più compatibili, stimare le probabilità di successo. Ma non è in grado di capire davvero chi abbiamo davanti, perché non conosce la storia personale, non sente l'impatto delle parole e non intuisce le sfumature. Può fare previsioni, ma non deve prendere posizione.

La responsabilità, oggi, non è solo operativa: è anche etica. Significa stabilire confini chiari, monitorare gli effetti delle decisioni automatizzate e soprattutto restare presenti. L'AI non è neutra: apprende dai dati, ma anche dai nostri pregiudizi, dalle decisioni e dalle mancanze. Se la usiamo senza consapevolezza, rischiamo di amplificare le disuguaglianze invece che ridurle. In questo senso, non dobbiamo solo chiederci chi decide, ma anche come sia possibile prendere le decisioni migliori e, soprattutto, perché decidiamo in un certo modo.

L'AI ci offre strumenti straordinari, però, la responsabilità resta nostra. Dobbiamo usarla per liberarci dalla complessità inutile, per guadagnare tempo e per comprendere meglio. Ma poi, la scelta è dell'essere umano. Il vero cambiamento non è introdurre l'AI, ma capire come usarla senza perdere il senso di ciò che facciamo. "Human+AI" significa proprio questo: mettere la tecnologia al nostro fianco, non al posto nostro. Non cedere il controllo, bensì usarlo in modo più consapevole. Perché nelle decisioni che contano davvero, l'ultima parola deve restare empatica, umana.

concreta: ogni giorno, generiamo circa 328,77 milioni di terabyte di dati, l'equivalente di 1,3 miliardi di dischi rigidi da 256 gigabyte. Il 90% di tutte le informazioni mondiali è stato prodotto negli ultimi due anni.

Tutto questo non significa, però, che necessariamente gli individui siano diventati più esperti o più informati, anzi. Il rischio opposto è che un sovraccarico cognitivo possa potenzialmente rendere sempre più difficile distinguere l'essenziale dal rumore di fondo, determinando di fatto quello che gli esperti chiamano "*information overload*", cioè un sovraccarico informativo che, di conseguenza, è impossibile metabolizzare, con conseguente rischio di errori decisionali.

Nel campo della geoeconomia (termine introdotto in Luttwak, 1990), questo problema è ancora più evidente. Gli analisti devono confrontarsi con: milioni di documenti e report generati da Governi, istituzioni finanziarie e agenzie di intelligence; flussi di dati non strutturati provenienti

da social media, forum e piattaforme online, spesso contaminati da fake news e disinformazione; database globali, che offrono enormi quantità di informazioni, ma senza una chiara validazione; dati satellitari e biometrici, fondamentali per il monitoraggio di conflitti e movimenti strategici, ma interpretabili solo con l'esperienza umana.

L'intervento umano è fondamentale per non condurre strategie errate. Ci troviamo di fronte a un *mare magnum* di dati e informazioni che possono essere studiati e analizzati grazie a un'altra disciplina d'intelligence, l'Open source intelligence (Osint), cioè l'analisi delle fonti aperte. Si esegue attraverso il ciclo delle informazioni, il quale parte da un'esigenza informativa di un decisore (pubblico o privato) e prevede un ciclo di lavorazione delle informazioni, attraverso il quale sono raccolte, selezionate, elaborate e confezionate per redigere un prodotto utile per le decisioni.

Il rischio diventa quindi quello di farsi guidare da dati che sono elaborati da algoritmi, che a loro volta sono inseriti sulla base di convinzioni (bias) non sempre neutre o che si basano su parallelismi storici non sempre ripetibili. Le AI possono processare volumi immensi di dati, ma il loro limite fondamentale è che non ‘pensano’, non provano empatia, non colgono il non detto, non sono intelligenti. Mancano di quella capacità di cogliere le sfumature, di leggere tra le righe, di comprendere le motivazioni più profonde e le ragioni culturali di una scelta (Alon *et al.*, 2022). Poiché esse non sanno e non possono cogliere quegli elementi intangibili che solo la mente umana, adeguatamente formata, può comprendere fino in fondo e decifrare.

La geopolitica¹ non è una scienza esatta e non si basa solo su dati quantificabili, ma su elementi qualitativi: intenzioni, pressioni psicologiche, strategie nascoste. Un esempio storico è la crisi dei missili di Cuba del 1962. Se all'epoca fossero state disponibili AI avanzate, probabilmente

i modelli predittivi avrebbero suggerito un attacco preventivo basato sulle immagini satellitari dei missili sovietici a Cuba. Ma fu l'intelligence umana, il dialogo con fonti riservate, la lettura del linguaggio del corpo dei negoziatori sovietici a permettere a Kennedy di comprendere le vere intenzioni di Mosca e optare per una soluzione diplomatica.

Contrariamente a quanto allora teorizzava il Segretario di Stato degli Stati Uniti Henry Kissinger, e cioè che l'intelligence suggerisca ai leader ciò che non vogliono sentirsi dire, oggi il problema è esattamente l'opposto: spesso gli algoritmi dicono ai leader esattamente ciò che vogliono sentirsi dire, replicando bias e preconcetti già presenti nei dati con cui sono stati addestrati. Questo significa che, senza un intervento umano critico, le decisioni basate su AI potrebbero finire per rafforzare falsi positivi e condurre a scelte strategiche errate.

La soluzione non è, dunque, nella scelta *ad excludendum* tra AI e analisi d'intelligence (Humint, Sigint e Osint),

L'AI è uno strumento non un oracolo

di Francesca Pasquariello, Consultant di Ismo

L'emergere delle Architetture di scelta intelligenti (ICA) ha segnato una discontinuità fondamentale nei processi decisionali aziendali, nella assegnazione delle deleghe e delle responsabilità e, più in generale, nei sistemi di governance. Questa trasformazione ci pone di fronte a una sfida cruciale: come sfruttare le potenzialità dell'AI mantenendo un controllo umano consapevole e significativo sulle decisioni che plasmano le nostre organizzazioni. Il passaggio fondamentale non è semplicemente da un decision making tradizionale a uno data driven, ma verso un modello integrato dove l'intelligenza umana e quella artificiale coesistono in un equilibrio dinamico. Questo richiede un riallineamento profondo tra governance e design dei processi decisionali: non basta più stabilire 'chi decide che cosa', ma diventa essenziale progettare ambienti decisionali che valorizzino i contributi unici di entrambe le intelligenze. Non si tratta semplicemente di trovare una via di mezzo, ma di ricercare il valore distintivo che la macchina può fornire assieme al potenziamento dell'unicità della capacità umana. Questo ci pone di fronte a diverse sfide complesse. Una delle questioni più delicate riguarda il rapporto tra potere decisionale e responsabilità, quando parte del processo è delegato all'AI: quando un sistema ICA genera autonomamente previsioni o ottimizza strategie, chi risponde delle eventuali conseguenze? Altra questione riguarda il dilemma 'apprendimento-autorità' che richiede nuovi framework di governance che evolvano parallelamente alle capacità degli algoritmi, preservando sempre lo spazio per il giudizio umano. La cultura organizzativa deve inoltre trasformarsi per sostenere questo nuovo paradigma e i manager devono sviluppare un mindset che permetta di sfruttare le potenzialità della tecnologia senza generare dipendenza dalla macchina (automation bias) e senza correre il rischio di atrofizzazione della propria capacità decisionale, mantenendo il pensiero critico, l'apertura al dubbio, al forse, al circa e quella visione di insieme che gli algoritmi non possiedono. L'interazione tra gli esseri umani e la macchina nel processo decisionale non può quindi essere lineare o unidirezionale, ma deve configurarsi come uno scambio continuo che valorizzi sia l'elaborazione sistematica dei dati, propria dell'AI, sia l'intuizione, la creatività e la comprensione del contesto, tipicamente umane. È importante che la persona mantenga, all'interno del processo decisionale, il presidio dell'obiettivo, la valutazione delle alternative (in particolare dal punto di vista etico) e soprattutto la scelta finale. La vera domanda da porsi non è allora se l'AI possa ragionare 'fuori dagli schemi', ma come progettare sistemi decisionali che stimolino nell'umano questa capacità.

Il futuro dell'AI nelle organizzazioni non è predeterminato dalla tecnologia, ma dipende dalle scelte di oggi: adottare un approccio 'libero da pregiudizi e mitologie' significa riconoscere che non siamo di fronte a una semplice evoluzione tecnologica, ma a una trasformazione culturale che richiede consapevolezza e intenzionalità. La sfida più profonda resta quindi quella di mantenere l'elemento umano al centro: progettare sistemi che potenzino le nostre capacità cognitive senza sostituirle; che amplifichino la nostra intelligenza collettiva senza polarizzare le opinioni; che personalizzino le informazioni senza compromettere la privacy.

ma di costruire un ecosistema in cui entrambe si rafforzino reciprocamente. Un esempio di questa virtuosa collaborazione è l'analisi delle fake news, in cui siamo immersi senza rendercene conto (così come nel paradosso di Marshall McLuhan)². Per elaborare tale analisi, esistono delle piattaforme che attraverso l'AI possono identificare anomalie statistiche nel flusso delle informazioni, mentre l'esperienza umana può determinare se una fonte è realmente affidabile o se sta operando secondo un'agenda politica. Altro esempio illuminante è quello del rilevamento delle attività sospette tramite algoritmi: i sistemi di computer vision possono individuare movimenti insoliti in aree sensibili, laddove un'analisi di intelligence può capire se si tratta di un addestramento militare, una rivolta spontanea o una simulazione. Gli algoritmi possono modellare scenari basati su serie storiche di dati, gli esperti di geopolitica possono interpretare, per esempio, le dichiarazioni di un leader e prevedere l'impatto di una crisi diplomatica.

Il dilemma della conoscenza nella sicurezza globale

L'Iron Lady e Primo Ministro inglese Margaret Thatcher affermò che non è possibile governare il mondo senza tener in debito conto la psicologia umana. Viviamo in un'epoca in cui l'informazione è onnipresente, ma la

conoscenza è sempre più rara. Siamo circondati da dati, report, previsioni generate da AI e algoritmi sofisticati, eppure i grandi fallimenti strategici del nostro tempo dimostrano che la sola dipendenza dalla tecnologia può essere fuorviante, se non pericolosa. Secondo il World Economic Forum (2023), l'85% dei CEO globali ha dichiarato di fidarsi delle previsioni dell'AI più che delle intuizioni umane. Alcuni eventi recenti, però, suggeriscono gli evidenti limiti di un simile approccio.

Un primo esempio è l'errore di Google AI su Gaza: a novembre 2023, il modello predittivo di Google segnalò uno scenario di stabilità imminente nel conflitto israelo-palestinese. Purtroppo, l'algoritmo si basava unicamente sull'analisi linguistica e i trend mediatici, ignorando la realtà sul campo e la psicologia dei leader coinvolti, restituendo una previsione completamente errata. Nel 2024, invece, ci fu la crisi del petrolio in Venezuela: secondo un modello econometrico di AI, il Venezuela avrebbe dovuto registrare una ripresa grazie a nuove aperture commerciali. Tuttavia, il sistema non considerò un fattore chiave: la fuga di milioni di lavoratori qualificati dal Paese, che, di fatto, ha reso impossibile la ripartenza industriale. Un terzo esempio riguarda l'invasione russa dell'Ucraina nel 2022: i modelli di AI occidentali avevano previsto che la superiorità energetica ed economica della Russia avrebbe

Progettare ambienti decisionali inclusivi

di Alessandro Cabutto, CEO & Co-Founder di Qipo

Nel dibattito attuale sull'evoluzione dell'AI nei contesti organizzativi, si parla sempre più spesso di decisioni supportate dai dati, di automazione dei processi e di sistemi intelligenti in grado di suggerire, o persino generare, alternative operative e strategiche. Tuttavia, in questa corsa all'efficienza e all'ottimizzazione, c'è un principio che non può essere trascurato: le persone devono restare al centro. La vera innovazione non consiste solo nel rendere più rapide o precise le scelte aziendali, ma nel progettare ambienti decisionali inclusivi, in cui ogni individuo possa contribuire in modo attivo e consapevole. Perché, se è vero che l'AI può aiutare a costruire opzioni più sofisticate, il valore si genera solo quando queste sono comprese, condivise e co-costruite da chi poi dovrà metterle in pratica.

In un contesto sempre più influenzato da tecnologie predittive e generative, il coinvolgimento diretto e consapevole delle persone all'interno delle organizzazioni rappresenta una leva strategica fondamentale. Ciò significa dotare tutti i lavoratori – indipendentemente dal loro ruolo – di strumenti digitali intuitivi, accessibili e abilitanti, capaci di favorire una partecipazione attiva ai processi chiave.

Questo approccio implica una trasformazione profonda della cultura organizzativa: da strutture gerarchiche e verticali verso modelli più collaborativi, agili e distribuiti. Perché l'innovazione digitale non si realizza semplicemente automatizzando le attività esistenti, ma ripensando in modo sistemico flussi informativi, responsabilità operative e modalità di comunicazione, affinché la tecnologia diventi realmente un mezzo al servizio delle persone.

L'AI può generare alternative, suggerire traiettorie, ottimizzare scelte. Tuttavia solo quando queste possibilità sono rese accessibili a chi lavora quotidianamente sul campo si attiva un reale processo di empowerment, in cui ogni persona è messa nella condizione di contribuire alle scelte organizzative e sentirsi parte del progetto comune.

Costruire ambienti decisionali intelligenti non significa solo sfruttare algoritmi avanzati, ma anche promuovere un modello di impresa più umano, in cui la tecnologia amplifica la partecipazione e la trasparenza, rafforzando il legame tra strategia e operatività. È in questa convergenza tra AI e inclusione che si gioca la competitività delle organizzazioni del futuro.

garantito una vittoria rapida. Sfuggì la sfumatura del fattore umano: la resilienza ucraina, la capacità di leadership di Volodymyr Zelensky e il sostegno popolare inaspettato, che, alla fine, hanno ribaltato le previsioni.

La sicurezza globale, del resto, è sempre più guidata da modelli predittivi e analisi Data driven. Il rischio più grande è che l'*over-reliance* sui dati esponga a una nuova forma di vulnerabilità: la governance algoritmica, ossia la delega quasi totale della gestione delle crisi a strumenti AI. Prendiamo il caso della difesa cyber: oggi, molti Governi impiegano AI (Threat intelligence) per rilevare attacchi informatici, analizzando miliardi di righe di codice alla ricerca di anomalie. Eppure, il vero problema della sicurezza informatica non è solo tecnico: chi sta conducendo l'attacco? Qual è l'intenzione dietro la violazione? Il movente terroristico o geopolitico? Il limite della Threat intelligence è quello che può rilevare l'attacco, ma non l'origine e/o le sue ragioni profonde, a meno che non vi siano rivendicazioni.

Ma la centralità dell'intelligence (attraverso le sue varie tecniche Humint o Sigint) resta insostituibile, perché nessun algoritmo può comprendere il comportamento umano che si cela dietro un attacco, la sua origine psicologica o la sua motivazione ideologica.

L'intelligence, infatti, aiuta i decisori a decifrare la realtà che ci circonda, la quale, come diceva un antico adagio: "spesso è sotto i nostri occhi, ma non riusciamo a vederla". L'intelligence non è cambiata molto nel corso tempo; ciò che è cambiato, invece, sono le tecniche, gli strumenti e le tecnologie che utilizza. Se la si guarda dal punto di vista 'umano', è rimasta uguale per secoli, dimostrando, tra l'altro, che la tecnologia è sì altamente fondamentale e importante, ma il ruolo dell'uomo rimane al centro di questa arte. L'uomo infatti è il solo, capace e in grado (al momento) di cogliere quelle sfumature, quelle intuizioni e quelle sensazioni che possono fare la differenza.

In *Reducing uncertainty, intelligence analysis and national security* di Thomas Fingar (2011), un ricercatore universitario poi divenuto analista presso l'ufficio di Intelligence del Dipartimento di Stato Usa, sosteneva che lo scopo primario dell'Intelligence non sia quello di 'rubare' segreti, né di predire il futuro, cosa di per sé impossibile (a meno che non si possieda una palla di vetro magica!). Compito dell'Intelligence (soprattutto dell'analisi) è quello di identificare trend e driver e predire i fattori che daranno forma al futuro, così da consentire ai decisori politici di pianificare strategie e implementare le relative policy. Essa è utile al decisore solo se tempestiva, affidabile e cucita su misura sulle proprie necessità. L'intelligence però, per poter funzionare bene, deve essere gestita bene.

Amplificare l'intelligenza umana

di Michela Trentin, CEO di MTC Consulting

L'AI rappresenta una risorsa sempre più centrale nei processi decisionali aziendali. Ma la tecnologia deve essere vista come uno strumento di supporto, non come un sostituto della leadership manageriale: integrarla nel metodo di lavoro significa usare il suo potenziale per velocizzare analisi complesse, far emergere nuove opportunità e rivedere le decisioni sulla base di dati affidabili e aggiornati.

L'AI ci permette di guadagnare tempo, di ampliare lo sguardo, di uscire da bias cognitivi inconsapevoli. Ma non può – e non deve – prendere il posto della capacità umana di valutare, interpretare e assumersi la responsabilità. I dati sono fondamentali, ma non raccontano mai tutta la storia. Il rischio è quello di una delega eccessiva alla tecnologia, spinti magari dalla promessa di efficienza o dalla paura di sbagliare. In realtà, proprio l'uso dell'AI richiede una nuova consapevolezza: il manager deve essere in grado di leggere i dati, ma anche di metterli in discussione, di integrarli con il proprio bagaglio di esperienza, intuizione e sensibilità relazionale. Serve allora una cultura manageriale evoluta, capace di integrare competenze digitali e soft skill, visione strategica e pensiero critico. Non si tratta di contrapporre essere umano e macchina, ma di costruire un equilibrio: l'AI può amplificare l'intelligenza umana, non sostituirla.

Le decisioni più efficaci non sono solo data driven, ma data informed: cioè informate dai dati, ma guidate dalla visione. Questo approccio ibrido è ciò che può davvero fare la differenza, soprattutto in contesti complessi e in rapido cambiamento. L'AI, dunque, non decide: il suo valore sta nel renderci più lucidi, più veloci, più consapevoli. Ma tocca al manager decidere: con più strumenti, con più informazioni e – idealmente – con maggiore responsabilità.

Il futuro ibrido del dominio dei dati e l'impatto sulla geoeconomia

Una lezione chiara che emerge dagli eventi geoeconomici degli ultimi anni è che l'AI e i dati non sono una panacea per le sfide della sicurezza globale. In alcuni casi, l'ossessione per l'automazione ha contribuito a decisioni affrettate, interpretazioni errate e strategie poco resilienti. Oggi, il vero campo di battaglia geopolitica non è solo militare o diplomatico, ma profondamente economico e finanziario (geoeconomia). E qui i dati possono assumere valenze o giocare un ruolo ancora più 'ambiguo': da un lato, possono essere una risorsa strategica per prevedere trend, identificare rischi e costruire vantaggi competitivi. Dall'altro, possono generare falsi positivi, bias e vulnerabilità sistemiche quando sono interpretati senza una visione più ampia.

Le competenze ibride per la responsabilità aumentata

di Paola Palmesano, CEO di Ubloom

L'evoluzione degli agenti di AI sta modificando in modo profondo e strutturale la natura stessa del decision making in azienda. Non si tratta più solo di trovare la soluzione giusta, ma di saper costruire scelte complesse e contestualizzate, in ambienti dove le variabili sono molteplici e i dati in continua evoluzione. L'Intelligent choice architecture (ICA) si inserisce perfettamente in questo scenario, offrendo un nuovo paradigma in cui la tecnologia non è solo strumento, ma è un ambiente dentro cui le decisioni prendono forma. Questo porta con sé una doppia sfida per le organizzazioni: da un lato l'esigenza di aggiornare i modelli di leadership e governance; dall'altro la necessità di sviluppare nuove competenze a tutti i livelli.

Dal punto di vista della formazione aziendale, questo cambiamento implica una ridefinizione delle priorità: non basta più formare manager e collaboratori sulla base di processi lineari o procedure consolidate; serve investire in fusion skill, ovvero in quelle competenze ibride che fondono capacità analitiche, tecniche, relazionali e decisionali. Perché se è vero che l'AI potenzia il giudizio umano, è altrettanto vero che richiede persone capaci di leggere gli output tecnologici in modo critico, etico e strategico.

Inoltre, l'attribuzione e la gestione dei diritti decisionali diventa un tema cruciale: chi decide che cosa, quando, e con quale grado di autonomia? L'automazione non può essere cieca e la supervisione umana non può essere solo formale. Occorre costruire una cultura diffusa della responsabilità aumentata, in cui la tecnologia sia alleata e non sostituta del pensiero umano. Infine, come professionisti della formazione, abbiamo il compito di accompagnare le aziende in questo salto evolutivo, progettando interventi che non solo trasferiscano conoscenze, ma che guidino un vero cambiamento nei comportamenti e nei modelli mentali. Solo così potremo affrontare con lucidità e consapevolezza l'interazione – sempre più centrale – tra AI e leadership.

Due esempi tratti dal mondo reale sono emblematici di come la gestione delle informazioni e della conoscenza, non solo la raccolta dei dati, sia diventata cruciale per affrontare le nuove sfide geoeconomiche.

1 Il 'grande gioco' delle risorse e la manipolazione dei dati. La corsa alle terre rare e alle materie prime critiche è oramai diventato uno degli snodi centrali della competizione globale, considerate la loro importanza cruciale per l'industria moderna. Cina, Stati Uniti, Unione europea e Russia stanno ridefinendo alleanze geopolitiche, strategie industriali, catene di approvvigionamento e politiche commerciali per garantirsi il controllo su elementi come litio, cobalto e nichel, fondamentali per batterie, semiconduttori e tecnologie avanzate. Gli algoritmi predittivi utilizzati dalle aziende minerarie e dai Governi stanno mappando giacimenti, ottimizzando la logistica e prevedendo i flussi di domanda e offerta. Questi dati, apparentemente oggettivi, possono però essere manipolati strategicamente per alterare le percezioni di mercato e influenzare le decisioni politiche ed economiche.

Nel 2021, la Cina ha limitato l'export di terre rare per creare scarsità artificiale e mettere pressione sulle industrie tecnologiche occidentali. Sulla questione delle terre rare (componente fondamentale per realizzare le

moderne tecnologie) si gioca una competizione globale molto importante tra Cina e resto del mondo. Gli Stati occidentali hanno inizialmente sottovalutato la situazione, lasciando che fosse la Cina a gestire la loro estrazione e soprattutto lavorazione (tra l'altro molto inquinante). Secondo alcuni analisti, la Cina possiede quasi l'esclusiva mondiale delle terre rare esistenti al mondo, molte delle quali si trovano proprio sul suo territorio. Da qui la corsa all'accaparramento delle risorse in Africa da parte cinese, sin dagli Anni 90, e anche l'intervento recente di Donald Trump per quelle ucraine.

Le analisi AI hanno segnalato un rischio imminente di 'crisi delle terre rare', con conseguenti aumenti speculativi dei prezzi.

Tuttavia, le analisi di intelligence hanno rivelato che la scarsità era in gran parte artificiale: l'obiettivo era *de facto* far aumentare il valore strategico delle miniere cinesi, non creare un vero collasso. Con dinamiche assolutamente simili, nel 2023, diversi fondi di investimento hanno utilizzato l'AI per analizzare i rischi legati all'approvvigionamento di litio in America Latina. Ma il modello non ha considerato la crescente opposizione delle comunità locali e le instabilità politiche nei Paesi produttori. Un'analisi 'umana' avrebbe con ogni probabilità previsto che la questione non era solo economica, ma anche sociale e ambientale.

2 Le valute digitali e le nuove traiettorie della supremazia finanziaria globale. La finanza è sempre stata un'arma geoeconomica potente. Pensiamo per esempio all'uso delle sanzioni o alla dominanza delle valute 'forti' nel sistema globale (dollaro), un'egemonia determinata anche grazie alla capacità di controllare il flusso di capitali. In questo scenario di competizione, anche le monete digitali stanno determinando dei forti cambiamenti. In particolare, le criptovalute stanno ridefinendo il modo in cui il potere economico è esercitato a livello internazionale come leva del potere geopolitico. I Brics, nel loro riposizionamento geopolitico e geoeconomico, tra le altre iniziative di potere stanno valutando un nuovo sistema di pagamento internazionale alternativo allo Swift di matrice occidentale (Usa), in modo da ridurre la loro dipendenza dall'Occidente. Se ci affidasse solo ai dati finanziari tradizionali, il rischio di perdere di vista i segnali più sottili di una trasformazione economica su larga scala sarebbe elevato e pericoloso.

Anche i dati non sono mai neutri

Alla fine, l'errore più grande che si rischia di fare è confondere informazione con conoscenza. I dati sono numeri, trend, correlazioni. La conoscenza è interpretazione, contesto, visione strategica.

Le aziende e i Governi investono miliardi in infrastrutture digitali per raccogliere, archiviare e processare dati con una velocità e una precisione mai viste prima. Le AI analizzano movimenti di mercato, flussi di capitale, pattern di consumo e persino stati d'animo della popolazione attraverso la sentiment analysis sui social media. Eppure, il paradosso più grande è che i dati, di per sé, possono significare molto poco se non sono filtrati, contestualizzati e trasformati in insight strategici.

Una delle grandi tentazioni della nostra epoca è quella di considerare i numeri come verità assolute. Ma i dati, per quanto precisi, non sono mai neutri: sono il prodotto di scelte, selezioni e interpretazioni. Gli algoritmi di AI si basano su modelli statistici addestrati su dataset preesistenti. Ciò significa che ogni previsione, per quanto avanzata, riflette i bias insiti nei dati storici con cui è stata costruita. Questo porta a due grandi problemi. Da una parte, all'auto-conferma di convinzioni errate, che introduce il problema per cui se un modello di previsione economica è stato costruito su dati di crescita costante faticherà a individuare segnali di crisi imminente, e questo si tradurrà in un eccesso di ottimismo che può portare a sottovalutare i rischi reali.

Dall'altra, all'invisibilità dell'inedito: gli algoritmi sono molto utili per identificare pattern nel passato, ma molto meno per prevedere eventi realmente nuovi. I segnali di svolta epocale, come una rivoluzione tecnologica,

un'improvvisa svolta politica o un collasso finanziario, spesso emergono da dinamiche imprevedibili che sfuggono alla logica dei Big data. Agli albori della crisi finanziaria del 2008, tutti gli indicatori macroeconomici sembravano suggerire che il sistema fosse solido. Gli algoritmi che valutavano il rischio delle obbligazioni subprime non avevano mai visto una crisi di quel tipo prima e, di conseguenza, non erano in grado di prevederla. Eppure, alcuni analisti (Roubini e Mihm, 2011), avendo colto segnali fuori dalle metriche tradizionali, avvertirono che qualcosa non tornava.

Se il XXI secolo sarà dominato dalla competizione per la supremazia economica, tecnologica e finanziaria, la vera risorsa critica sarà la capacità di distinguere il segnale dal rumore, la verità dall'illusione, la previsione realistica dalla profezia algoritmica. Nell'era della sovrabbondanza di dati, delle fake news e delle previsioni algoritmiche, la vera leadership non sarà di chi raccoglie più informazioni, ma di chi saprà interpretarle con lucidità, distinguendo la realtà dalle illusioni e trasformando la conoscenza in potere strategico. Insomma, parafrasando Winston Churchill, potremmo affermare che "Il più grande vantaggio è conoscere la realtà".

NOTE

1. Termine coniato dallo studioso (sociologo, politologo e geografo) svedese Rudolf Kjellen, per indicare problemi di natura politica la cui origine è di ordine geografico e territoriale.
2. "Una cosa di cui i pesci non sanno assolutamente niente è l'acqua": pur vivendoci dentro, non conoscono un termine di paragone diverso e quindi non sanno cosa significhi, per esempio, l'esperienza di stare all'asciutto.

BIBLIOGRAFIA

- The end of the history and the last man*, Francis Fukuyama, Free Press 1992.
- Limes Rivista Italiana di geopolitica, n. 4, 2016.
- Relazione Annuale sulla Politica dell'informazione per la sicurezza, Sistema di informazione per la sicurezza, della Repubblica, Relazione al Parlamento 2025.
- In *The National Interest*, "From Geopolitics to Geo-Economics: Logic of Conflict, Grammar of Commerce", Edward Luttwak, 1990.
- Marketing internazionale. Strategie, principi e applicazioni*, Ilan Alon, Eugene D. Jaffe, Beatrice Luceri, Christiane Prange, Donata Vianelli, G. Giappichelli Editore, Torino 2022.
- Reducing uncertainty, intelligence analysis and national security*, Thomas Fingar, Stanford University Press, 2011.
- Crisis Economics: A Crash Course in the Future of Finance*, Nouriel Roubini, Stephen Mihm, Penguin 2011.

MIT Sloan

Management Review **Italia**

L'edizione italiana della rivista della business school
del Massachusetts Institute of Technology (MIT)



MIT Sloan Management Review Italia esplora come **leadership e management** si stanno trasformando in un mondo discontinuo.

Tramite la rivista, i lettori potranno avere accesso a **riflessioni e approfondimenti che provengono dal cuore dei Centri di Ricerca globali dove nasce l'innovazione più avanzata**, e dalla business school tra le più importanti del mondo dove si formano i migliori manager.

Ai migliori **articoli dell'edizione americana** si aggiungono, in ogni numero della rivista, **articoli originali**, che fotografano gli aspetti innovativi della ricerca, del management e della cultura d'impresa **del nostro paese**.

La rivista è diretta da Barbara Quacquarelli

La rivista è distribuita su abbonamento ed è disponibile in formato cartaceo e digitale.

ABBONATI ORA!



ESTE
Cultura d'impresa